

건설기업 혁신-환경 변화에 맞춘 전략 추구해야

- 비즈니스 모델 및 기술의 개방적·통합적 혁신 모델 필요 -

김영덕 | 한국건설산업연구원 연구위원
ydkim@cerik.re.kr

지난해 건설 수주가 민간 부문의 성장에 힘입어 다소 성장하였으나, 2007년 이후 건설시장 규모의 하락세는 지속되고 있다. 이에 따라 건설기업의 외형은 지속적으로 축소되고 있는바, 매출액 및 자산 증가율은 2013년 2%대까지 낮아졌다. 특히, 중장기적 경영의 안정성에 영향을 주는 보유 유형자산 중에서도 토지, 건물 및 구축물, 건설용 장비 등의 비중이 낮아지고 있어 건설기업의 외형 축소는 앞으로도 지속될 가능성이 높다.

또한, 건설사업을 수행함에 있어 생산성은 올라가지 않는 상황에서 생산 원가는 상승하여 이윤은 저하되고 있다. 건설기업의 매출원가율은 지속적으로 상승하여 2013년에는 90.5%를 나타내어 건설기업의 수익 대비 지출 비율은 2013년 100.7로 지출

이 더 커졌다. 이에 따라 영업이익률은 1%대로 축소되었으며, 순이익률은 마이너스를 기록하고 있는 상황이다. 한국생산성본부 자료에 의하면, 건설기업의 노동생산성은 주요 선진국 대비 30% 수준이며, 부가가치생산성은 2011년 이후 급속히 축소되고 있다.

이러한 상황에서 2011년 이후 지난 3년 동안 노동투입량 대비 산출량은 지속적으로 축소되고 있어 '고투입-저산출 생산구조의 고착화'현상이 나타나고 있다. 따라서 과거의 건설경영 관행으로는 현재의 시장에서의 점유율 유지가 어려운 상황이며, 획기적인 경영 성과 향상을 기대하기 어려운 산업 환경이 조성되고 있다. 바야흐로 새로운 혁신이 필요한 시점이라 하겠다.

건설기업 혁신의 대내외 환경

건설기업의 혁신에 영향을 주는 요소는 크게 세 가지 즉, 기술, 시장, 정책·제도로 분류할 수 있다. 먼저, 기술 측면에서는 주변 산업의 빠른 기술 변화와 기술 개발 성과의 장기적인 회수 가능성으로 인하여 건설기업의 혁신 활동을 장려하는 반면, 산업의 특성상 기술 개발 비용이 과다하며 성과가 불확실하다는 점과 단기 성과 중심의 기술 수요 등이 혁신을 저해하고 있다.

또한, 시장 측면에서는 국내 건설시장의 경쟁 심화와 점점 다양해지고 변화 속도가 빠른 건설 수요, 민간시장의 성장세 등이 건설기업의 혁신을 자극하고 있다. 반면 그동안 지속되어온 공급자 중심의 시장구조와 시장의 느린 변화 속도 및 지속적인 시장의 축소 등은 건설기업의 혁신을 저해하고 있다. 이와 함께 건설산업의 특성상, 건설기업의 혁신활동에 가장 크게 영향을 미치는 요소는 정책 및 제도 측면이다. 정책 및 제도의 글로벌 스탠더드화가 진전됨에 따라 혁신활동을 자극하고 있지만, 아직까지 획일적이고 경쟁 제한적인 발주 및 입·낙찰제도, 지나치게 세분화된 건설법규 체계가 혁신활동을

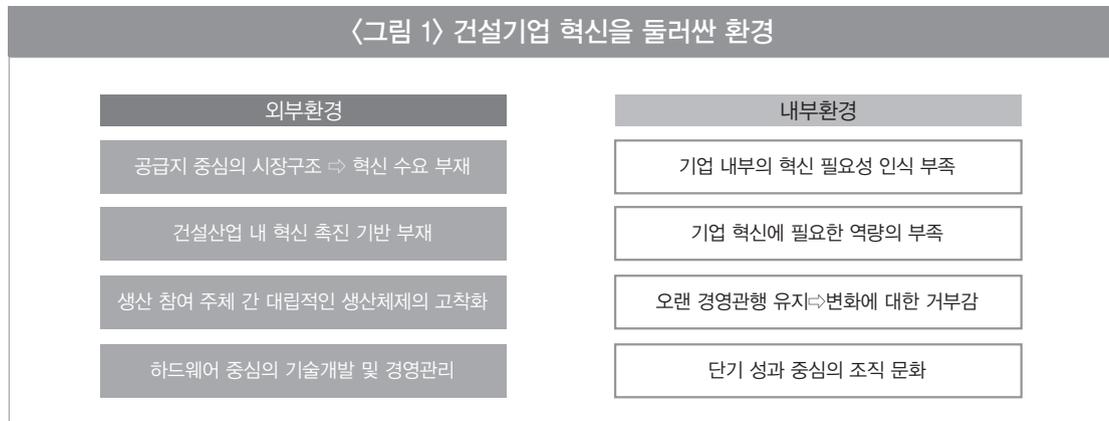
을 저해하고 있다.

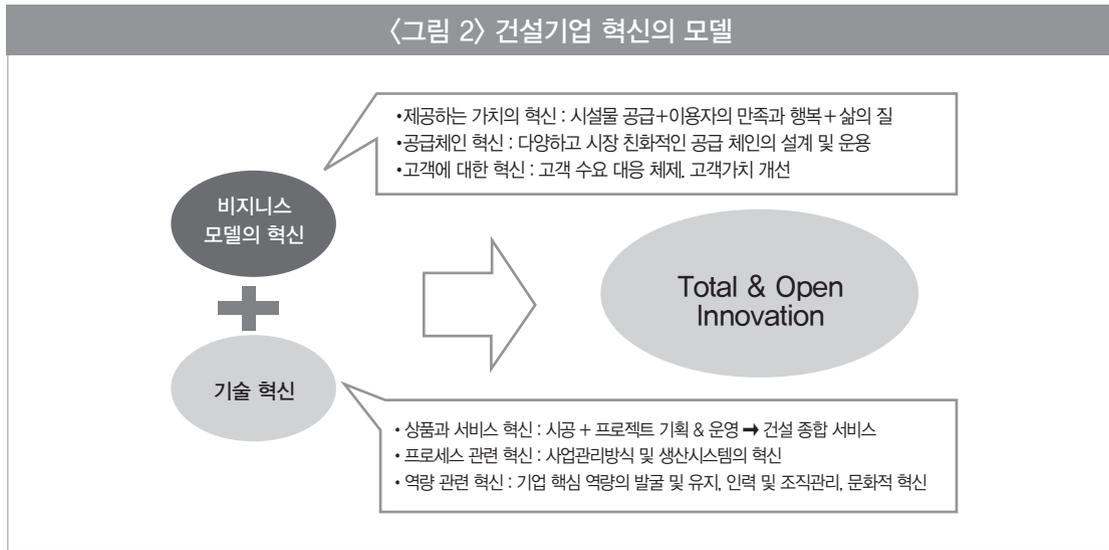
건설기업 내부적으로는 혁신의 필요성에 대한 인식이 부족하며, 기업 혁신에 필요한 제반 역량 역시 부족한 상황이다. 또한, 오랫동안 유지해 온 경영 관행에 대한 신봉, 그리고 단기 성과를 지나치게 중시하는 조직 문화 등이 기업 혁신을 어렵게 하고 있다.

혁신의 기본 방향

기업의 혁신은 기업을 구성하는 휴먼웨어, 하드웨어 그리고 소프트웨어에 의해 형성되는 기업 문화가 상호 작용하는 과정 속에서 이루어지는 것이다. 그동안 건설기업이 추진해 온 혁신활동은 하드웨어 즉, 시설 및 장비 등에 집중되어 있어 실질적으로 성공적인 혁신을 이끄는 데 한계가 있었다. 즉, 시공 중심의 혁신을 통한 원가 절감에 주력함으로써 실질적인 수익으로의 연계에 한계가 있었고, 단기 성과 중심의 혁신에 집중함에 따라 지속 가능한 기업 혁신 활동이 이루어지지 못했다. 따라서 건설 환경 변화에 맞추어 새로운 대응을 하기 위해서는 건설기업의 혁신에 있어 핵심적으로 다루어야

〈그림 1〉 건설기업 혁신을 둘러싼 환경





할 과제들은 다음과 같이 요약될 수 있다.

첫째, 지속적인 경쟁 우위 확보를 위한 사업 기획 및 실행력 제고가 필요하다. 둘째, 조직의 경쟁력을 유지하는 데 있어 핵심적인 기술 및 인력 등 자원의 확보와 유지가 필요하다. 셋째, 산업 환경에 대응한 과감한 변혁을 유도하기 위한 조직의 창의와 혁신 문화를 조성하는 일이 중요하다. 넷째, 건설 생산의 효율성과 노동생산성 향상을 유도하는 프로세스 개선이 반드시 필요하다. 마지막으로 불확실한 대내외 환경에 대응하는 전략적인 조직 운영 혁신이 요구된다. 건설기업의 혁신활동이 이러한 과제들을 모두 담아내기 위해서는 미래 사업 방향을 담은 비즈니스 모델 혁신과 내부 경쟁력 제고에 초점을 맞춘 기술 혁신을 동시에 추구하는 ‘토탈 그리고 오픈 인노베이션’이 필요하다.

세부 전략

건설 환경 변화에 대응하기 위해서는 건설기업이 제공하는 가치 및 가치를 제공하는 대상, 가치의 공

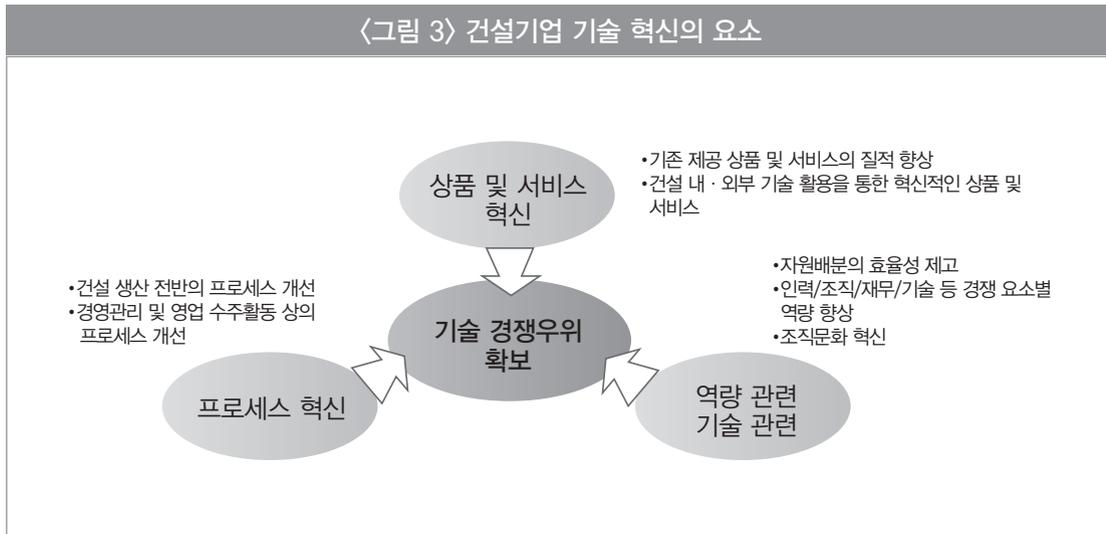
급방식 등 비즈니스 모델을 개선할 필요가 있다.

기존 비즈니스 모델로는 한계에 부딪혀 있기 때문에 단순한 사업 내용 및 절차의 전환에서 벗어난 새로운 비즈니스 모델의 혁신이 필요한 상황이다.

첫째로 과거 건설사업의 수행 성과를 새로운 수주 기회 확보, 자사 이익의 확대, 사업의 장래 안정성에 두었다면, 이제 고객의 이용가치를 극대화함으로써 새로운 수요를 창출하고, 건설 사업관리의 효율화를 통해 건설활동에 대한 신뢰 제고를 목표로 삼는 고객 중심의 가치 혁신이 요구되는 시점이다.

둘째로 건설사업은 특성상 시간이 지남에 따라 사업 추진상의 불확실성, 기술과 시장의 안정성은 커지는 반면, 투입되는 인적·물적 자원의 양이 지속적으로 증가하기 때문에 전략 사업을 중심으로 하는 부가가치 창출형 사업 포트폴리오 구축이 필요하다. 기존에 공종 및 상품의 다양화를 통한 사업 영역 확장에 치중하였다면, 이제는 경쟁력 있는 핵심 전략 사업을 중심으로 사업 및 서비스의 범위를 확대해 나가는 질적인 측면의 전략적 사업구조를

〈그림 3〉 건설기업 기술 혁신의 요소



갖출 필요가 있다.

셋째로 자사에 맞는 차별화된 성장 전략을 마련하는 것으로, 성장 전략 목표를 명확히 하기 위해 규모와 전문성 및 다각화 정도에 부합하는 차별화된 전략을 수립해야 한다. 대형 건설업체들의 경우에는 성장의 지속 가능성 확보를 위해 전략 사업을 중심으로 하는 경쟁 우위 확보에 초점을 맞추고 기술-관리-조직을 연계한 통합적인 혁신을 추구해야 한다. 특히, 핵심 기술 및 인적, 물적 자원의 효율적 배분 및 활용에 중점을 둘 필요가 있다. 중견, 중소 건설기업들은 전문성 있는 사업 분야에 집중하며 이를 공급하기 위한 서비스 확대에 초점을 맞출 필요가 있는데, 이를 위해서는 핵심 인력과 핵심 기술 확보에 주력해야 한다.

건설기업의 기술 혁신을 위해서는 환경 변화에 맞춘 새로운 경영 패러다임 구축, 경쟁력 있는 조직 재구조화 및 핵심 인력 육성, 바람직한 조직 문화의 구축이 필요하다.

첫째로 사업의 확장이 아닌 사업의 고부가가치화

를 지향하는 사업구조의 질적인 고도화와 고객 니즈 변화에 맞춘 사업 역량 확보가 중요해짐에 따른 새로운 경영 패러다임을 정착시킬 필요가 있다.

둘째로 환경 변화에 맞춘 전략적 대응 조직을 만들기 위해 조직 유연성 확보가 중요하다. 이를 위해서는 효과적인 의사 결정 구조에 초점을 맞춘 효과적인 리스크 대응체계를 구축하고 핵심 기능간 전략적 연계를 강조함으로써 프로세스와 상호 협력을 중시하는 조직 체계를 설계해야 한다.

셋째로 무엇보다도 환경에 능동적으로 대처하고 불확실성에 대응한 적극적인 변화를 추구하는 조직 문화의 혁신은 필수적이다. 현재 건설기업이 직면한 최대 과제는 높은 불확실성을 가진 경영 환경의 극복인바, 환경 변화에 따른 경영의 불확실성을 낮추고 기회를 포착하는 노력이 필요하다. 이러한 노력은 혁신 지향적인 조직 문화가 바탕이 될 때 이루어지는 것으로 창조와 변화를 피하는 시장 창출형, 투명성과 개방성, 윤리성 및 협력 중시, 과정 및 자율 지향적인 문화를 정착시켜야 한다. CERIK